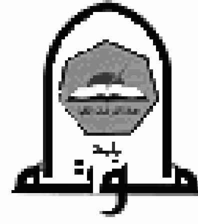


جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

رسالة بعنوان

أبعاد التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية

إعداد

أمل عيد عليان النعيمي

إشراف الدكتور

محمد المحاسنة

قدمـت هذه الرسالـة استكمالاً لمتطلبـات الحصـول

على درجـة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة مؤتة

2014/ 2015م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة امل عيد عليان الموسومة بـ:

التمكين الاداري واثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: ادارة الاعمال.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		٢٠١٤/١٢/٢٨	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		٢٠١٤/١٢/٢٨	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		٢٠١٤/١٢/٢٨	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		٢٠١٤/١٢/٢٨	عضواً

عميد الدراسات العليا
د. علي الضمور



مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: ٦١٧١٠
تلفون: ٩٩-٠٣/٢٣٧٢٣٨٠
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى روح والدي الغالي رحمة ا واسكنه فسيح جنانه.

إلى روح والدتي الغالية رحمها ا واسكنها فسيح جنانه.

إلى زوجي الغالي الذي وقف معي وقدم لي كل الدعم لمواصلة تعليمي.

إلى أبنتي الغالية ريتال واسأل ا عز وجل أن يجعلها من الأبناء الصالحين.

الباحثه

الشكر والتقدير

بعد أن وفقني ا عز وجل وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعني في البداية إلا أن أشكر ا أولا على كل ما أنا عليه، فهو من فضله سبحانه.

أتقدم بجزيل شكري إلى تلك الأيدي التي تدفع بنا نحو القمة، جادةً خالصةً في العطاء.

إلى الدكتور محمد المحاسنة، المشرف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل بتقديم النصح والإرشاد والعون لإنجاز هذا العمل. لك مني أجل التقدير، وكبير العرفان، وأسمى مشاعر الاحترام.

وإلى الأساتذة في قسم الإدارة العامة. لكم كل الشكر على جهودكم وتعاونكم المتواصل.

وكما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

ولا يسعني إلا أن أقول من القلب "شكرا" لمن دعا لي بالتوفيق ووقف جانبي بكل خطوة أخطوها.

الباحثه

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التمكين الإداري وأثره على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية

أمل عيد عليان النعيمي

جامعة مؤتة، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت من (55) فقرةً تغطي متغيرات الدراسة. وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل التي بلغ عدد المبحوثين فيها (280) مديرا ونائب مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة وموظف، استُرجِع منها (250) استبانه، وقد استبعدت (50) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (200) استبانه. واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي:

إن تصورات العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بمستوى متوسط. وأن تصورات أفراد مجتمع الدراسة جاءت متوسطة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار. وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

العمل على تمكين العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية من خلال تفويض السلطة للعاملات من الإدارة العليا. والعمل على رفع فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعة من خلال عقد دورات تدريبية وتغيير الاتجاهات السلبية للعاملات نحو الجامعة إلى اتجاهات إيجابية. والاستفادة من تجارب القيادات في الجامعات الأخرى التي تتمتع بالولاء وتطبيقها في جامعة تبوك.

Abstract

Administrative empowerment and its impact on the effectiveness of the decision-making from the perspective of working in the University of Tabuk in Saudi Arabia

Amal Eid ulean Al-Naimi

Mutah University, 2014

This study aimed to analyze the impact of the administrative empowerment in the effectiveness of the decision-making from the perspective of working in the University of Tabuk in Saudi Arabia. To achieve. Objectives of the study was to develop a questionnaire consisted of (55) paragraph covers the variables of the study. Questionnaire was distributed to The study population, the number was the (280) as director and deputy director and head of department and head of the employee Division, recalled them (250) questionnaire, have been eliminated (50) Esteban unsuitable for analysis, thus analyzed (200) questionnaire. It was using descriptive statistics and analytical methods, using the statistical package (SPSS), The study found a range of results from including the following: The perceptions of women working in the University of Tabuk in Saudi Arabia to the dimensions of the administrative empowerment came average level, and that perceptions of the study sample came medium dimensions of effective decision-making. In light of the results of the study, the study recommended a number of recommendations including: Work on the empowerment of women working in the University of Tabuk in Saudi Arabia through the delegation of authority to the workers of the senior management, and work to raise the effectiveness of decision-making at the university through holding training courses and change the negative attitudes of workers towards the university to the positive trends .oalastvadh of leadership experiences at other universities which enjoys loyalty and applied in the University of Tabuk.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة :

إن العصر الحالي وما يشهده من تطورات متسارعة، وتغيرات جذرية متلاحقة في شتى مجالات الحياة، نتيجة الثورة المعلوماتية والثقافية والاقتصادية وما صاحبها من تحول في الفكر الإنساني وتوجهاته، جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات في المواءمة بين أهدافها وكيفية مواجهة تلك التغيرات فلجأت إلى استحداث طرق وأساليب حديثة من خلال ما قدمه علماء الإدارة تتواءم ومتطلبات العصر الحديث فتحولت من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة افرزها التقدم العلمي كإستراتيجية التمكين الإداري.

وظهرت أهمية التمكين في الفكر الإداري في أواخر الثمانيات من القرن العشرين ولاقى رواجا كبيرا على الساحة الإدارية من خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية وفقا لما أشارت إليه العديد من الأدبيات والدراسات الإدارية.

ويتمركز جوهر التمكين الإداري حول منح المرؤوسين حرية أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية دون تدخل مباشر من الإدارات العليا مما يساهم في إيجاد بيئة إدارية داخل المنظمة تؤثر على أداء العاملين وتميزهم في انجاز الأعمال وأدائهم ويرتقي بالعنصر البشري إلى مستويات عالية من التعاون والثقة بالنفس والإبداع والتفكير بالمستقبل.

وفي هذا السياق تشير دراسة قام بها (أفندي،2003). إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل لأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية.

وبالرغم من أهمية هذا المفهوم ، ودوره الفاعل في تطـوير العمـل الإداري للمنظمات، إلا أن المتتبع للواقع يلاحظ قلة الدراسات العربية التي تناولته، وبمـا أن الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية يحتل دورا محوريـا فـي التطـوير والتنمية الإدارية والتشريعية ، ويعد عاملا أساسيا قي أحداث التغيرات الاقتـصادية والاجتماعية، وشهد تغيرات جذرية في بنيته التنظيمية والإدارية والتشريعية الأمـر الذي انعكس على العملية الإدارية ومخرجاتها في الوزارات في المملكـة العربيـة السعودية ، مما يستدعي معه الوقوف من خلال هذه الدراسة للتصرف على أبعـاد التمكين الإداري وأثره في فاعلية اتخاذ قرار المعاملات في جامعة تبوك التي تسعى إلى تطبيق معايير الجودة في الأداء والاهتمام في المـوارد البـشرية كإسـتراتيجية شاملة بما ينسجم في تطبيق الفكر الإداري الحديث للرقي بكافة المنظمات العامة.

2-1 مشكلة الدراسة :

يعد التمكين احد العمليات الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية الحديثة، هـدفها منح العاملين في كافة المستويات التنظيمية الصلاحيات والمسؤوليات لأداء أعمـالهم من خلال تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي ، وتطوير الشخـصية، والتقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي والاتصال الفعال، وامتلاك المعلومـات دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير السبل الكفيلة للقيـام بمـسؤولياتهم باقتـدار ومهنية إلا أن المعطيات العملية في بعض المنظمات في المملكة العربية الـسعودية كغيرها من المنظمات خاصة في الدول النامية، ما تزال تتجاهل ذلك، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها الأمر الذي قد يحول دون الوصـول إلى مستوى الأداء المأمول لتحقيق أهدافها التنظيمية.

إلا أن الدراسات العربية حول التمكين الإداري وأثره في فاعلية اتخاذ القرار لم تتطرق إليه في المملكة حسب علم الباحثة بالرغم من أن القطاع العام في المملكة العربية السعودية يمر هذه الأيام بتحولات ايجابية جديدة وتمثل في الاهتمام بالعنصر البشري، وتحسين جودة الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور، وتحديد

البدائل لتقديم الخدمة الفضلى، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الاهتمام بدراسة أبعاد التمكين الإداري وأثره في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

3-1 أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملات(المبحوثات) في جامعة تبوك من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

1. مستوى تصورات المبحوثات(العاملات) حول التمكين الإداري (تفويض السلطة والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات في جامعة تبوك.
2. مستوى تصورات المبحوثات(العاملات) حول مفهوم الفاعلية في اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة وجميع البيانات والمعلومات، وتحديد البديل، واختيار البديل ومتابعة تنفيذ البديل) في جامعة تبوك.
3. تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد (التمكين الإداري وأبعاد فاعلية اتخاذ القرار).
4. تحليل أثر أبعاد التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار .
5. تقديم عدد من التوصيات لتمكين الإدارة في جامعة تبوك الاستعانة بها وأخذها بعين الاعتبار والاهتمام بالتمكين الإداري لتحقيق فاعلية القرارات.

4-1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضع التمكين الإداري الذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، حيث تتجلى أهميته في تحقيق وتسيير أعمال المنظمات بكفاءة وفعالية وتأثيره في العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة ولا سيما أن أداء العاملات هو العامل الرئيس في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنشطتها.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في البيئة الإدارية العربية عموما والبيئة الإدارية السعودية على وجه الخصوص، فان إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة فمن الإطار العملي الأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين أداء العاملين.

وتتأتى أهمية الدراسة مما يأتي :

1. دراسة متغيرات الأداء، وربطه بالتمكين الإداري لخلق طاقات إبداعية قادرة على التجديد والابتكار التي تسهم بدورها في رفع جودة الأداء وغيره.
2. ندرة الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين الإداري وأثره على أداء العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.
3. إفادة الجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة وبخاصة الباحثين المهتمين في هذا المجال وأمل الباحثة أن تكون النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة رافدا مفيدا في فاعليتها، وتعزز كفاءتها من خلال ما يمكن أن توجه إليه أنظار صانعي القرار ومنفذيه إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه، كونه يساعد في جهود التطوير الإداري الذي تبنته حكومة المملكة العربية السعودية على اختلاف مستوياتها وأنشطتها ومهامها الإدارية والخدمية.

5-1 أسئلة الدراسة :

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فإن المشكلة تنطلق من السؤال الرئيس الآتي :

ما مستوى أبعاد التمكين الإداري في فعالية اتخاذ القرار في جامعة تبوك من وجهة نظر العاملات ؟

وأما الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس، فهي كالأتي :

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثات (العاملات) حول مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي،

وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الابداعي، والاتصال الفعال وامتلاك المعلومات، من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك؟

السؤال الثاني : ما مستوى تصورات المبحوثات (العاملات) حول مفهوم فاعلية اتخاذ القرار بأبعاده (تشخيص المشكلة، وجمع البيانات، والمعلومات وتحديد البديل، واختيار البديل، ومتابعة تنفيذ البديل، من وجهة نظر (العاملات) في جامعة تبوك؟

السؤال الثالث : ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بأبعادها المختلفة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة، من وجهة نظر المبحوثات العاملات في جامعة تبوك؟

السؤال الرابع : ما أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المحبوثات العاملات في جامعة تبوك؟

6-1 فرضيات الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي، والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات) في فعالية اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة وجمع البيانات والمعلومات ، وتحديد البديل، واختيار البديل، ومتابعة تنفيذ البديل) في جامعة تبوك.

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \le 0.05$) للتمكين الإداري بابعاده(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير

الشخصية والتقليد والمحاكاة والسلوك الإبداعي، والاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تشخيص المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.

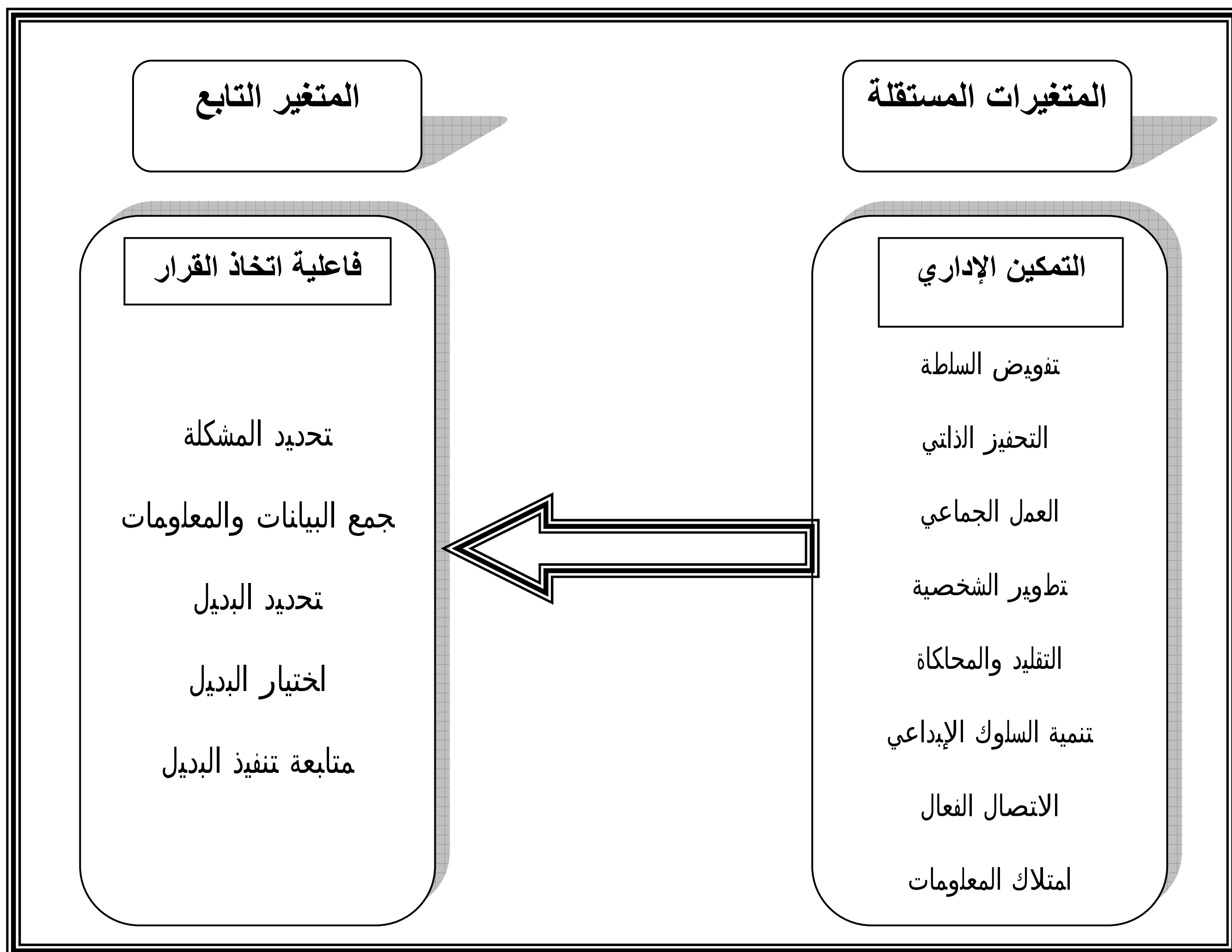
2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي ، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فعالية اتخاذ القرار الإداري في جامعة تبوك.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي ، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات) في تحديد البديل كأحد أبعاد فعالية اتخاذ القرار الإداري في جامعة تبوك.

4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي ، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات) في اختبار البديل كأحد أبعاد فعالية اتخاذ القرار الإداري في جامعة تبوك.

5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي ، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال ، وامتلاك المعلومات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فعالية اتخاذ القرار الإداري في جامعة تبوك.

7-1 مخطط الدراسة :



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة

8-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

التمكين الإداري : نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام، ويتضمن الأبعاد التالية : وقيست بالفقرات(1-34).

1- **تفويض السلطة** : تشير هذا المفهوم إلى التنازل عن جزء مـن الـصلاحيات الممنوحة للموظفين ـ لأداء مهام معينة تم قياسها بالفقرات (1-4).

2- **التحفيز الذاتي** : يشير إلى الشعور الايجابي لدى الموظف بان منظمتـه تقـوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقـدير جهـوده ومـساعدته علـى الإحساس بانجازه وتم قياسها بالفقرات (5-8).

3- **العمل الجماعي** : يشير إلى قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بـشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة بالمشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة مـن الزوايا، والاختصاصات والمهارات المطلوبة، تم قياسها بالفقرات (9-12).

4- **تطوير الشخصية** : يشير إلى الشعور العامل بان منظمته تساعد فـي تطـوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافـآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية وقيست بالفقرات (13-16).

5- **التقليد والمحاكاة المميزان** : يشير إلى تعلم واكتساب مهارات جديدة من خـلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المنظمة وقيست بالفقرات (17-20).

6- **تنمية السلوك الإبداعي** : يشير إلى إنتاج أفكار تكون جدية ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمهـا الآخـرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة، وتطبيقاتها التي تعمل على تحـسين البيئـة الداخلية، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة وقسيت بالفقرات (21-24).

7- **الاتصال الفعال** : نقل أو تلقي أوامر، تعليمـات ، توجيهـات معلومـات، آراء ....الخ من جهة لأخرى التي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من اجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم، وتوجيههم الوجهة الـصحيحة والمطلوبـة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة لضمان استمرارية العمل في المنظمـة وتحقيـق التفاعل بين إدارتها والعاملين فيها تم قياسها بالفقرات (25-29).

8- **امتلاك المعلومات :** تعد امتلاك المعلومات العنصر الأساسي في التمكـين فـي جميع المستويات سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات، والمنظمات التي تكتسب معلومات بشكل جيد وتستعملها بشكل ايجابي

هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التـي تحقق عن طريق التمكين ، وقيست بالفقرات (30-34).

9- **فاعلية اتخاذ القرار** : ويقصد به الاختيار من بـين بـديلين أو أكثـر بإتبـاع الخطوات التالية : ادارك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلهـا، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه وقيست بالفقرات (35-55). ويتكون هذا المتغير من مجموعة من الأبعاد هي :

- **تحديد المشكلة** : وتشير إلى قدرة العاملين على تحديد المشاكل التي يواجهونهـا من المنظمة حسب أهميتها ووظيفتها وحجمها ودرجة تعقيدها وقيست بـالفقرات (35-38).
- **جمع البيانات والمعلومات** : وهي قدرة الأفراد العاملين على تحديـد مزايـا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القـرار المـراد اتخـاذه (وقيست بفقرات الاستبانة (39-43).
- **تحديد البديل** : ويشير إلى قدرة العاملين على توقع درجـة المنفعـة والنتـائج المترتبة من كل من بدائل القرار وقيست بالفقرات (44-47).
- **اختيار البديل** : وهي قدرة العاملين على اختيار البديل الأفضل للتطبيق العملـي والمقبول من قبل العاملين والمناسب لإمكانية المنظمـة وتطبيقـه علـى ارض الواقع. وقيست بالفقرات (48-51).
- **متابعة تنفيذ البـديل** : ويشير إلى قدرة الأفراد العاملين في قياس الآثار المترتبة على قراراتهم واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أثناء عملية تنفيذ القرارات والحكم على مشروعية القرار. وقيست بالفقرات (52-55).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الحالية التي تتضمن **أولا**: التمكين الإداري من حيث مفهومه، وعناصره، وأهميتـه، وأسـبابه، وأنواعـه، وأبعـاده كمتغيرات مستقلة **وثانيا**: فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع مـن حيـث مفهومـه ومراحله.

أولا : التمكين الإداري (المتغيرات المستقلة):

2-1 ما هو التمكين الإداري:

التمكين لغةً يعني: التقوية أو التعزيز، والتمكين هو التركيز على العاملين في المنظمة من حيث دعم المنظمة بالأساسيات الضرورية لها، من حيث تقديم الخبرة الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية ، ومنح العاملين القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك غير متوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (عبد العزيز،2006).

2-2 مفهوم التمكين:

ينظر إلى التمكين على أنه إزالة القيود التي يتعرض لها الإنسان، من حيث تشجيع الفرد وتحفيزه وتقديم المكافأة له على إبداعه وتقديم المبادرات (Littrel, 2003). والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تكون البيروقراطية عائق أمام الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا

بدوره يعطي الفرد القدرة على الإبداع وإظهار مواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة وغير مستغلة في ظل البيروقراطية. والإدارات المستبدة (Ahearne, et.al, 2005).

وتعد القرارات المحرك المركزي للأنشطة التنظيمية، وتتناهز المنظمات الناجحة في مهامها بالمقارنة مع غيرها بأنها تتخذ قرارات أفضل وبصفة أسرع وإنجاز متكامل, بلا أدنى شك أن عملية اتخاذ القرار أهم نشاط يلتزم به المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات (شحادة، 2005).

3-2 عناصر التمكين:

أشار بعض الباحثين إلى عناصر التمكين على أنها مفاتيح أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكبر للتأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة . وقد أشار(Ivancevich et al , 1997) . إلى إن هناك ثلاث عناصر هي:

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة

كما أشار (Daft , 2001)إلى إن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة وتعد هذه العناصر حصراً للأبعاد التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين وهي:

- المشاركة في المعلومات وهي المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب وغير ذلك لأن المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض.

- دور الفريق : في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار وأنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

- والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو أنه يدير نفسه (Self – Directed Team) كأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية.

4-2 أهمية التمكين:

يعد التمكين جزءاً مهماً من التغير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي إلى إبداع أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الإفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين (الحر احشه وإلهيتي، 2006).

وتبرز أهمية التمكين من خلال الأتي:

- يؤدي التمكين إلى تقليل كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.

- يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

- هو فرصة لتطوير مهارات العاملين لأن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل إن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير، ومثال ذلك العمل في بيئة مناسبة .

- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى وانه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية.
- يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه.
- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لأنه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة تمسكهم بالمنظمة وذلك لكونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة (محمد،2013).

وتأتي أهمية التمكين الإداري بتأثيره على الفرد وفاعليته، والأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري، والعمل على تطبيقه أمراً في غاية الضرورة، إذ يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، وبالتالي يحقق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (العتيبي، 2007).

ويرى (العساف، 2006) بأن أهمية التمكين تكمن في استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعها، وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين الذين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هنالك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم و خبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.

2-5 أنواع تمكين العاملات:

تقسم عملية تمكين العاملات (Suominen) إلى ثلاثة أنواع:

أ. **التمكين الظاهري :** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها, وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب. **التمكين السلوكي :** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات ومعرفتها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات حول مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن يستخدمها في العمل.

ج. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج :** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

2-6 أسباب تمكين العاملات:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، وقد حددها (أفندي، 2003) في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب الإحساس بإنجاز عملهم.

2-7 أبعاد التمكين:

1- **تفويض السلطة:** هو عملية المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس بإعطاء حق المشاركة في تنفيذ القرارات للمرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه(Cole,1996). وقد عرف (الهواري,2002) التفويض بأنه إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد.

2- **التحفيز الذاتي:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة اندفاعهم للعمل ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وخاصة عندما تؤمن احتياجاتهم الأساسية والضرورية كحوافز وتقدم في الوقت المناسب للموظف وربطها بنظام تقييم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين(علاقي، 2000)ولتحقيق التمكين يجب أن يتم ربط الحوافز الذاتية التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميلي،2008).

3- **العمل الجماعي:** يعد أهم عناصر نجاح أي منظمة كما إن العمل الجماعي يساعد في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة ، إذ إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة

درجات الولاء والانتماء والالتزام، ويساعد في تحقيق الرؤية ويمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، وملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي(عارف، 2004).

4- **تطوير الشخصية**: تعد عملية تطوير الشخصية من واجب القيادات الإدارية لما يعود على المنظمة من نتائج ايجابية على مستوى التعامل مع البيئة الخارجية والمستوى الداخلي للمنظمة وذلك من خلال عمل برامج تدريبية وحوافز معنوية ومادية.

5- **التقليد والمحاكاة:** يقوم أفراد المنظمة بتقليد سلوك أفراد آخرين داخل المنظمة من سلوكيات ايجابية ومميزة، مثل ان يقلد الفرد تصرف يقوم به رئيسه في المنظمة بحيث يتخلص الفرد من تصرف سلبي من خلال هذا التقليد.

6- **تنمية السلوك الإبداعي:** سلوك يظهر داخل المنظمة من العاملين، ويتم إدراك وفهم وتفسير هذا السلوك، مثل: قدرة العاملين على التغيير داخل المنظمة، والقدرة على التحكم في بيئة العمل واستغلال مواردها بأفضل شكل، وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتقبل النقد ، وتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المنظمة، والخروج بأفكار جديدة مميزة (الزعبي،2006).

7- **الاتصال الفعال:** الإدارة بمفردها لا تستطيع حل أي مشكلة، لابد من وجود اتصال فعال بين كل العناصر والمستويات الإدارية وهو عامل رئيس في تحقيق النجاح وتحقيق أهداف المنظمة وعامل أساسي في تمكين العاملين، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود المبذولة (الجميلي،2004).

8- **امتلاك المعلومات:** ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعد من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة (الرشودي،2009)، كما أن المعلومات جانبا مهم في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، حيث تسهم سهولة الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين (سلامة،1999).

ثانيا : فاعلية اتخاذ القرارات(المتغير التابع):

2-8 الفاعلية في اتخاذ القرار:

تعد الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل أن يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، ولهذا فإن ما يتخذه الفرد في حياته من قرارات يعتمد على نوعية القرار وأهميته، فمن هذه القرارات ما يتخذ في اليوم الواحد، ومنها ما يتخذ كل أسبوع أو كل شهر أو كل عـدة أشهر من كل عـام، كما أن هناك من القرارات ما هو قصير المدى ومنها ما هـو طويل المـدى، وبعـضها يتخذه الفرد مرة واحدة في حياته والبعض الآخر يتكرر اتخـاذه. فمـثلاً هناك اختيـار التخصص أو اختيار الزوجة، أو اختيار المنزل قد تكـون قـرارات تتخـذ لأول مـرة بينما هناك ثمة قرارات قد يتخذها الفرد أكثر من مـرة مثـل: اختيار الوظيفة أو اختيار السيارة أو اختيار زيارة بلد ما.

أما بالنسبة للقرارات التي يتكرر اتخاذها فهي عديدة، مثل شراء الاحتياجات اليومية، زيـارة الأصـدقاء والأقارب، قضاء ساعات الفراغ، أو اختيار الصحف والمجلات ونحو ذلك.

2-9 مفهوم اتخاذ القرار وأهميته:

تعددت تعريفات اتخاذ القرارات بحسب الكتاب والمنظرين فقد عرفها (الصيرفي،2003) بأنها" عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانات المتاحة والأهداف المطلوبة". أو هي " كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف (Kaplan&Norton,2000,)". كما أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه،فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison,1999,).

وتبرز أهمية التمكين في عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية، إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف صناعة القرارات- مهما كان نوعها- يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات كما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها(العجمي, 2008).

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها, ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، لان التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه التنظيمات، وما استتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (كنعان, 2007).ولقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة مفهوم اتخاذ القرارات، فمن خلال استعراض بعض المفاهيم يمكن استخلاص عناصر ومقومات عملية اتخاذ القرار في كل المستويات الإدارية فيمكن القول إن عملية اتخاذ القرار.

هي"الاختيار من بين بديلين أو أكثر بالخطوات الأتية:(Boone&Kurtz, 1992).

1) إدراك المشكلة ومعرفتها.

2) تحديد البدائل الموجودة وتحليلها.

3) اختيار البديل الأفضل في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه.

وقد لخصها (ياغي،2005) بأنها عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة.

10-2 مراحل عملية اتخاذ القرار:

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بمراحل عدة وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة ، وفيما يأتي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما (عبوي،2010):

1- **تحديد المشكلة:** يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرار فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك حل أو هدف من وراء إصداره ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها ، أي آثارها وأسبابها. وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان ؛ لأن أي خطأ في التحديد للمشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول" : إن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف محاولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كمياً حتى تسهل عملية العلاج" (تعلب،2011)، كما أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خاطئة، والأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في هذا المجال : لماذا أتخذ القرار ؟، وما هو الهدف من وراء اتخاذ القرار ؟(Russell-Jones, 2000:).

2-**البحث عن البدائل:** بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتنحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى،2010). ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة (عبوي،2010).

3-**تقييم البدائل:** المقصود بتقييم البدائل هو تحديد الاحتياجات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل) ، والآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، ومناسبة الوقت، ومدى استجابة المرؤوسين، والزمن الذي يستغرقه البديل، هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية، وهذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة عنه والمؤثرة. (الحريري،2007)، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال بعضها (جنان،2005)، ويترتب على هذه الخطوة تقليص عدد البدائل بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة (المنصور،2000).

ويجب تقييم البدائل لفهم الخيارات والبدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولاً والتي تحقق الأهداف المرجوة .(Russell-Jones, 2000).

4-**اختيار البديل الأفضل:** تُعد هذه الخطوة مهمة في عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه، وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها،

ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته السابقة والتجريب والبحث والتحليل، ويتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف (موسى،2010).

5- **تنفيذ القرار:** إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه ، وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بوساطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بوساطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم، لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البد يل (حسين والساعد،2001).ويجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات (Simon, 2000).

6- **متابعة تطبيق القرار ومراقبته:** إن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلا، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية (حسين والساعد،2001).

2-11 الدراسات السابقة:

أولا : الدراسات العربية:

1- دراسة الجوازنة (2014) بعنوان" **أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية**" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كل من التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في مؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت من (44) فقرةً تغطي متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: أن تصورات القيادات في المؤسسات العامة الأردنية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بمستوى متوسط، أما تصورات القيادات في المؤسسات العامة الأردنية للولاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة. وفي ما يتعلق لتصورات القيادات في المؤسسات العامة الأردنية نحو الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة. وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: توصي الدراسة بالاستفادة من تجارب القيادات في ؤالمنظمات الأخرى التي تتمتع بالولاء وتطبيقها في المؤسسات العامة الأردنية.

2- دراسة أبو عاشور و شطناوي(2014) بعنوان: " **فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية** "هـدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطـوير استبانه تضمنت (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية التمكين والقيادة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التـدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضوا من مجتمع الدراسة البالغ(3072) عضواً. وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسـبة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية

في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية وذلك بعد إجراء اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية. وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

3- دراسة عفانة **(2013)** بعنوان "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ،ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة% 81 ، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة .% 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري،حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة،

وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

4- دراسة الزالمي(2013) بعنوان: "**التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"**. هدفت الدراسة إلى الاطلاع على حالات التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة. وقد تكونت من جزأين: الجزء الأول لقياس درجة التمكين الإداري لمديري المدارس، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014)، والبالغ عددهم (245). وقد تم توزيع (245) استبانه، واسترداد (209) استبانه. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التمكين الإداري للمديرين جاء بنسبة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطيه بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري والإبداع الإداري.

5- دراسة المنوري (2013)، بعنوان "**واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان**" حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانه مكونة من (48) فقرة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت)، والرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة شمال في سلطنة عمان إلى تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات التمكين الإداري حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة ، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

6- دراسة الغزالي (2012) بعنوان: **"أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه تكونت من (٣٩) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسـطى فـي شركات التأمين الأردنية إذ وزعت (٤٨٩) استبانه استرجع منها(٤٣٤) كانت(٤٢٢) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلات الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا .

ب. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.

ج. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادهـا (التـأثير المثـالي، التحفيـز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار فـي شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

د. أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيـادة التحويليـة فـي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

7- دراسة القضاة (2011) بعنوان **: " مدى توافر مهارات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية"** هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من (254) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

أ. أن تصورات العاملين في ديوان المحاسبة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة.

ب. وجود أثر لأبعاد مهارات الاتصال الإداري في فاعلية اتخاذ القرار، وأن أبعاد مهارات الاتصال الإداري تفسر ما مقداره (64.6%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرار.

ج. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

8- دراسة الضلاعين، (2010) **بعنوان: "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية".** هدفت الدراسة التعرف على اثر التمكين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وتم تصميم استبانه وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ. أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً بدرجة مرتفعة.ً وان مستوى إدراكهم لإبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.

ب. وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركات الاتصال الأردنية.

9- دراسة العيدي (2010) **بعنوان: "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية".** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتكونت مجتمع الدراسة من (703) مدير ومديرة ومساعد مدير أما عينة الدراسة فتكونت من (361) مفردة، اعتمدت على المنهج وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

10- دراسة سفيان (2010) **بعنوان " عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي , المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات"** هدفت الدراسة إلى توضيح دور مفهوم اتخاذ القرارات وإبرازه في المنظمات الاقتصادية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة لتحقيق الهدف العام للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تعتبر من أبرز وأصعب العمليات الإدارية. وإن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها علاقة وطيدة بالمستوى الوظيفي وذلك أنه كلما زادت الدرجة الوظيفية للفرد العامل كلما زادت درجة مشاركته في اتخاذ القرارات. وكذلك توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

11- دراسة الزريقات (2010) **بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية"** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا حيث بلغ(3.60).
- أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

12- دراسة السبيعي (2010) **بعنوان" أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"** هدفت إلى التعرف على أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك، تكونت عينة الدراسة من(371) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصورات المديرين في منطقة تبوك لاستخدام الأساليب الكمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لفاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر لأبعاد الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار، وأن أبعاد استخدام الأساليب الكمية تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرار.ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$ 0.05) في تصورات المبحوثين لاستخدام الأساليب الكمية تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$ 0.05) في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

13- دارسة الضمور (2009) **بعنوان: "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية"** هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى مديري مراكز الوزارات في الأردن، وقد تم توزيع إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (294). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها تأثير العوامل التنظيمية متغيرات الدراسة المستقلة (كالهيكل التنظيمي، التفويض، الحوافز، اللامركزية في وزارتي الداخلية والبلديات) في المتغير التابع (التمكين الإداري) ومن أهم ما توصلت إليها الدراسة إن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير

التابع (التمكين الإداري)، وأن الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهيكل الأفقية التي تعد أطارا مناسبا لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والاتجاه نحو اللامركزية ومحاولة أعادة هيكل من اجل مزيداً من التمكين الإداري.

14- دراسة أبو هتله (2009) **بعنوان: " أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية"** هدفت إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أ. أن درجة توافر السياسات التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

ب. أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة .

وجود أثر للسياسات التنظيمية (الأهداف، الدعم التنظيمي، علاقات العمل، الحوافز والترقية، وتقييم الأداء) في مستوى التمكين الوظيفي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

15- دراسة البشابشه (2008) **بعنوان:" أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"** هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (385) مفردة، شكلت ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري للعاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاء مرتفعاً، وأن

هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي(تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

16- دراسة الحربي(2008) **بعنوان: " أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"** هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

ب. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفع.

ج. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

17- دراسة القاضي (2008) **بعنوان: " أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية والتدريب الإداري بأبعاده، وتكونت عينة الدراسة من (214) قائداً تربوياً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي(عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، مساعد عميد، مدير معهد)، في الجامعات(اليرموك والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

إن مستوى التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال جاء بدرجة مرتفعة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، كالعمل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) في فاعلية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

18- دراسة الحراحشة، والبشابشة (2006) **بعنوان: " اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات :دراسة ميدانية"** هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، وتكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً، وخلصت إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل " خصائص فرق العمل " بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).

19- دراسة ملحم (2006) **بعنوان: "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة"** هدفت الدراسة للتعرف على مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين، وقام الباحث بإجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن واستخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج الآتية:-

أ. وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق.

ب. وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى وبين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

20- دراسة الخفرة (2005) **بعنوان " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية ".** هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم

الباحث مؤشرات(استخدام الحاسبات والبرمجيات واستخدام نظم الاتصالات الحديثة، ومهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات) في قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى إن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها مثل: تسريع إنجاز المعاملات أو زيادة عددها. كما أدى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والى تحقيق جودة الأداء. كما توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tanni, Dale, Cynthia ,2013) **بعنوان: " Nurse aide decision making in nursing homes: factors affecting empowerment" العوامل المؤثرة على التمكين لمساعدي ممرض في دور رعاية المسنين**، ساعدت هذه الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على تمكين مساعد ممرض، حيث تم توزيع استبانات على العاملين في مجال الرعاية المباشرة (مساعدي ممرض) في 11 بيت من بيوت التمريض في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، تم التعرف على العوامل الشخصية (الكفاءة، الإجهاد العاطفي والموقف الإيجابي) والخصائص الهيكلية (زميل العمل ودعم المشرف، وتوافر المعلومات والحكم المشترك) على مساعد ممرضة، وتشير النتائج إلى العوامل الديموغرافية (الإجهاد العاطفي) و العوامل الهيكلية (دعم المشرف، والحكم المشترك) تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية صنع القرار لمساعد ممرض وتشير الدراسة إلى أهمية الحكم المشترك ودعم المشرف لتعزيز تمكين مساعد ممرض.

2- دراسة (Sang-Sook, et.al, 2009) بعنوان " **Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea" العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**" وهدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

من جهة أخرى. وأجريت هذه الدراسة على الممرضات الكوريات، وبلغت عينة الدراسة (416) ممرضة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين والالتزام التنظيمي.

3- دراسة (Lizgrraga, et, al, 2007) **بعنوان:** " **Factors Affecting The Decision-Making** " **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس، وشملت عينة الدراسة (589) مبحوثاً منهم (294) ذكور و(295) إناث والذين يعملون في مكان منظمات صناعية في اسبانيا (برشلونه) . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية انه كلما تقدم العمر الوظيفي أصبح قادراً على اتخاذ قرار فعال. وأن وضوح القرارات عامل مهم جداً في فعالية اتخاذ القرار في حين لم تشر النتائج أثر الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

4- دراسة (Rose, 2007) بعنوان" **The role of principal empowerment within a site-based management environment: empirical testing of a structural model** " **دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل**" وهدفت إلى التعرف لدور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع، والممارسات المرتبطة بالتمكين، ودراسة العلاقة بين التمكين النفسي من خلال العلاقة بين مناخ التمكين ومستوى المخرجات التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (218) مديراً في مدينة شارل ستورت في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين المديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل، وأن تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل ايجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل.

5- دراسة روسجان(Rusjan, 2005) بعنوان:" **Model For Manufacturing Strategies Decision Making**"، "**نموذج اتخاذ القرار في استراتيجية التصنيع**" هدفت هذه الدراسة، إلى إيجاد التحليل الاستراتيجي المناسب لكي يتم التأكد من استراتيجية القرارات المناسبة، وذلك من خلال علاقتين، الأول: بين مضمون استراتيجية العمل والأداء؛ الثانية: بين مضمون استراتيجية العمل ومجالات اتخاذ القرارات في استراتيجية التصنيع، وتكونت الدراسة من (634) موظف في شركة في سلوفينيا، وقد خلصت للنتائج التالية.

أ. هناك علاقة خطية إيجابية بين الأداء الاقتصادي في العمل ومضمون استراتيجية العمل.

ب. تبين أن مهمة عمل التصنيع مهمة لتحقيق أداء جيد العمل.

ج. لم تظهر علاقة ذات أهمية في أولويات التصنيع الثلاث وهي الجودة، والمرونة، وسرعة التوصيل، وكذلك بالنسبة لمجال القرار الاستراتيجي في قوة العمل.

د. جميع العلاقات الأخرى كانت إيجابية.

6- دراسة أشل جوبر(Ashill & Jobber, 2004) بعنوان: (**A Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection**)" **دعم اتخاذ القرارات نظام المجموعة لاختيار البدائل الإستراتيجية**" حيث انصبت هذه الدراسة حول تحديد الخصائص التي يتطلبها مدراء التسويق التنفيذيين في المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة ناتجة عن نظام معلومات التسويق في المنظمة وقد جرت هذه الدراسة في بريطانيا وهي دراسة استكشافية. وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات فقد تم مقابلة (20)مدير تسويق تنفيذي في منظمات من قطاعات مختلفة كعينة للدراسة وبناء على ذلك تم تحديد الخصائص الواجب توفرها في المعلومات والمتمثلة

في الدقة والحداثة وإمكانية الحصول عليها بسرعة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار .وارتباطهما بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

7- دراسة لاد ومرشال (Ladd & Marshall, 2004) بعنوان، **"Participation In Decision Making: A Matter Of Context?"**، **المشاركة في صنع القرار: مسألة من سياقها"** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال مشاركة الموظفين في مختلف القطاعات العامة والخاصة، والحكومة المحلية، في أستراليا الغربية، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين:المجموعة الأولى عدد أفراد العينة (248) فرداً من المؤسسات الخاصة، والمجموعة الثانية عدد أفراد العينة (247) فرداً من المؤسسات الحكومية. وخلصت الدراسة إلى النتائج الفعالة: إن المشاركة في صنع القرار، لها أثر واضح على خصائص العمل، وعلى تصورات الموظف للأداء وفاعليته، والمكاسب التي سيجنيها، ولها تأثير على الرضا بالعمل، ولكنه لم يظهر تأثير واضح على الالتزام بالعمل.

8- دراسة جاليمور وآخرون (Gallimor & Ent, 2000) بعنوان" **Decision Making In Small Property Companies**"، **"اتخاذ القرار في الشركات الخاصة الصغيرة"**، هدفت الدراسة، إلى معرفة السلوك في اتخاذ القرارات في الاستثمارات الخاصة بالمملكة المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد توجه للذين تم مقابلتهم إلى مناقشة النزاعات والميول للملكية الخاصة، واحتياجاتهم سواء على المستوى الكبير أو الصغير، وحبذت المؤسسات الأكبر في العينة، إلى مناقشة المسائل الاقتصادية على المستوى الأوسع، وفضل المستثمرون، في اتخاذ قرار لعقود الإيجار طويل الأمد عن الملكية الخاصة، وأشار جميع من تم مقابلتهم أهمية التوقيت في القرار وحلقة التسويق، وضرورة توفر الخبراء في الشركة لكي تتمكن الشركة من إعادة هيكلتها، وفضلت الشركات الوطنية الأصغر حجماً قرار التأكيد على شروط الاقتصادي الوطني.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتضح من خلال العرض السابق **للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين وجود علاقة بينها وبين الدراسة الحالية وكالاتي:**

1. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أهمية التمكين كعمليـة إداريـة لإعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وحرية العمل وبدون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير بيئة العمل المناسبة وتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للأداء فـي العمل .
2. تناولت هذه الدراسة عناصر مباشرة للتمكين الإداري (كعامل مستقل)في بيئة المنظمة الحكومية ومجتمعها بإضافة الأبعـاد التاليـة (تفـوض الـسلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية ، والتقليد والمحاكـاة، والسلوك الإبداعي، والاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات).حيث تعـد هـذه الأبعاد واقعا ملموسا في حياة العاملات اليومية كما أنها تركز على أدائهن.
3. قيست فاعلية القرار الإداري كعامل تابع من خلال(تشخيص المشكلة وجمـع البيانات والمعلومات، وتحديـد البـديل ، ومتابعـة تنفيـذ البـديل لرصـد الاستجابات.
4. تعد هذه الدراسة الأولى بحدود علم الباحثة التي أجريت في جامعـة تبـوك تتحدث عن التمكين الإداري وأثره في فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانه) والتي بنيت ووزعت على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات الإداريات في جامعة تبوك والبالغ عددهن (280) موظفة في ضوء الإحصائيات المتحصلة من الجامعة للعام الدراسي 2014. حيث قامت الباحثة باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة باختيار (7) كليات وبذلك تم اعتماد مجتمع الدراسة كعينة لها عند هامش خطأ مسموح به (0.05)، وقد وزعت الاستبانات على عينة الدراسة، أعيد منها ما مجموعه (200) استبانة وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي وشكلت ما نسبته (71.4%) من مجتمع الدراسة وعينتها وهي نسبة مقبولة لإغراض البحث العلمي، في حين لم تسترجع ما مجموعه (52) استبانة، واستبعدت (28) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية وعينتها والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية وعينتها والاستبانات الموزعة والمستردة

الكلية	عدد العاملات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل
ضباء	30	30	26
حقل	10	10	8
الوجه	10	10	9
تيماء	10	10	9
أملج	10	10	8
المسار العلمي-المهرجان	110	110	75
المسار الادبي-المصيف	100	100	65
المجموع	**280**	**280**	**200**

ولوصف خصائص عينة الدراسة استخرجت التكرارات والنسب المئوية، ويبين الجدول الأتي خصائص عينة الدراسة:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل التعليمي	دبلوم كليات مجتمع فما دون	22	11.0
	بكالوريوس	171	85.5
	دراسات عليا	7	3.5
العمر	أقل من 30 سنة	85	42.5
	30- اقل من 40 سنة	52	26.0
	40-اقل من 50 سنة	38	19.0
	50 سنة فأكثر	25	12.5
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	66	33.0
	5- اقل من 10 سنة	60	30.0
	10- اقل من 15 سنة	49	24.5
	15 سنة فأكثر	25	12.5
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	7	3.5
	نائب مدير إدارة	9	4.5
	رئيس قسم	20	10.0
	رئيس شعبة	60	30.0
	موظف	104	52.0

يبين الجدول (2) أن حملة درجة البكالوريوس شكلوا ما نسبته (85.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاهم حملة دبلوم كليات مجتمع فما دون بنسبة (11.0%)، وأخيراً حملة درجة الدراسات العليا بنسبة (3.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما ما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين من الجدول السابق أن أكثر الفئات العمرية تكرارا كانت (أقل من 30 سنة) وشكلت ما نسبته (52.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها الفئة العمرية (30 إلى اقل من 40 سنة) بنسبة (26.0%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (40 إلى اقل من 50 سنة)

بنسبة (19.0%)، وأخيرا شكلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ما نسبته (12.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد شكل ذوي الخبرة(أقل من 5 سنوات) ما نسبته (33.0%)، تلاها ذوي الخبرة (5 إلى اقل من 10 سنوات) ما نسبته (30.0%)، ثم ذوي الخبرة (10- اقل من 15 سنة) بنسبة (24.5%)، وأخيرا ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (12.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وأخيراً بينت نتائج الجدول رقم (2) أن الموظفين شكلوا ما نسبته (52.0%)، تلاهم رؤوساء الشعب بنسبة (30.0%)، ثم رؤوساء الأقسام بنسبة (10.0%)، ثم نواب المدراء بنسبة (4.5%)، وأخيراً المدراء بنسبة (3.5%) من مجتمع الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

بنيت أداة الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وتتكون من الأجزاء الآتية:

الجُزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب (المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة, والمستوى الوظيفي).

الجُزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وتكون من (34) فقرة وهي على النحو الآتي:

- الفقرات من (1-4) تقيس بعد تفويض السلطة.
- الفقرات من (5-8) تقيس بعد التحفيز الذاتي.
- الفقرات من (9-12) تقيس بعد العمل الجماعي.
- الفقرات من (13-16) تقيس بعد تطوير الشخصية.
- الفقرات من (17-20) تقيس بعد التقليد والمحاكاة.
- الفقرات من (21-24) تقيس بعد تنمية السلوك الإبداعي.
- الفقرات من (25-29) تقيس بعد الاتصال الفعال.
- الفقرات من (30-34) تقيس بعد امتلاك المعلومات.

الجُزء الثالث: تضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (فاعلية اتخـاذ القرارات الإدارية)، على النحو الآتي:

- الفقرات من (35-38) تقيس بعد تحديد المشكلة.
- الفقرات من (39-43) تقيس بعد جمع البيانات والمعلومات.
- الفقرات من (44-47) تقيس بعد تحديد البدائل.
- الفقرات من (48-51) تقيس بعد اختيار البديل.
- الفقرات من (52-55) تقيس بعد متابعة تنفيذ البديل.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقـاً لمقيـاس ليكـرت الخماسـي (Likert) وعلى النحو الأتي: (تنطبق دائماً وتمثل 5 درجات)، (تنطبق غالبا وتمثل 4 درجات)، (تنطبق أحياناً وتمثل 3 درجات)، (تنطبق نادراً وتمثل درجتـان)، (لا تنطبق إطلاقاً وتمثل درجة واحدة).

4.3 صدق الأداة:

عرضت أداة الدراسة على عدد من المحكمـين المتخصـصين فـي المجـال الأكاديمي والإداري في جامعة مؤتة (الملحق 2)، للتحقق من مدى صـدق فقـرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات المستخدمة لقيـاس أبعـاد الدراسة المستقلة والتابعة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقـرات فـي ضـوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

5.3 ثبات الأداة:

استخرج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسـة، بالاعتمـاد علـى معامـل كرونباخ ألفا (Cronbach’s Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسـة بجميـع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاداة (0.964) وتراوحت قـيم معامـل

الثبات ما بين (0.741- 0.869) وهي مرتفعة وتدلل على الثبات والإتساق بين فقرات الأداة (Sekaran, 2000). ويبين الجدول (3) قيم معامل الثبات.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (التمكين الإداري)	تفويض السلطة	4-1	0.767
	التحفيز الذاتي	8-5	0.771
	العمل الجماعي	12-9	0.790
	تطوير الشخصية	16-13	0.748
	التقليد والمحاكاة	20-17	0.730
	تنمية السلوك الإبداعي	24-21	0.743
	الاتصال الفعال	29-25	0.848
	امتلاك المعلومات	34-30	0.861
	الكلي (التمكين الإداري)	**34-1**	**0.949**
المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)	تحديد المشكلة	38-35	0.861
	جمع البيانات والمعلومات	43-39	0.869
	تحديد البدائل	47-44	0.764
	اختيار البديل	51-48	0.851
	متابعة تنفيذ البديل	55-52	0.741
	الكلي (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)	**55-35**	**0.929**
	الأداة ككل	**55-1**	**0.964**

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي, وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة, اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن أسئلة الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغير التابع في هذه الدراسة.
4. كرونباخ الفا Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار VIF واختبار Tolerance واختبار Skewness.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

عرض النتائج:

اعتمد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد. ومع مراعاة تدرج المقياس المستخدم في الدراسة فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثات (العاملات) حول مفهوم التمكين الإداري بإبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في جامعة تبوك؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثات لأبعاد التمكين الإداري في جامعة تبوك

رقم البعد	تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	المرتبة
1	1-4	تفويض السلطة	3.39	0.796	متوسط	2
2	5-8	التحفيز الذاتي	3.40	0.844	متوسط	1
3	9-12	العمل الجماعي	3.14	0.843	متوسط	3
4	13-16	تطوير الشخصية	2.87	0.827	متوسط	7
5	17-20	التقليد والمحاكاة	2.91	0.785	متوسط	5
6	21-24	تنمية السلوك الإبداعي	2.95	0.828	متوسط	4
7	25-29	الاتصال الفعال	2.73	0.851	متوسط	8
8	30-34	امتلاك المعلومات	2.90	0.867	متوسط	6
-	**1-34**	**المتوسط الحسابي العام**	**3.02**	**0.659**	**متوسط**	**-**

أشارت المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثات لأبعاد التمكين الإداري في جامعة تبوك قد بلغ (3.02) بانحراف معياري (0.659) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد التحفيز الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) بانحراف معياري (0.844) وبدرجة متوسطة، تلاه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.39) بانحراف معياري (0.796) وبدرجة متوسطة، ثم جاء في المرتبة الثالثة العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.14) بانحراف معياري (0.843) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (2.59) بانحراف معياري (0.828) وبدرجة متوسطة، ثم جاء في المرتبة الخامسة بعد التقليد والمحاكاة بمتوسط حسابي (2.91) بانحراف معياري (0.785) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة السادسة جاء بعد امتلاك المعلومات بمتوسط حسابي (2.90) بانحراف معياري (0.867) وبدرجة متوسطة، أما بعد تطوير الشخصية فقد جاء في المرتبة

السابعة بمتوسط حسابي (2.87) بانحراف معياري (0.827) وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (2.73) بانحراف معياري (0.851) وبدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثات (العاملات) لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بإبعادها (تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البديل، اختيار البديل، ومتابعة تنفيذ البديل) في جامعة تبوك؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثات لأبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك

رقم البعد	تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	المرتبة
1	35-38	تحديد المشكلة	2.83	0.879	متوسط	2
2	39-43	جمع البيانات والمعلومات	2.85	0.861	متوسط	1
3	44-47	تحديد البديل	2.26	0.830	منخفض	5
4	48-51	اختيار البديل	2.27	0.918	منخفض	4
5	52-55	متابعة تنفيذ البديل	2.47	0.781	منخفض	3
-	**35-55**	**المتوسط الحسابي العام**	**2.55**	**0.697**	**متوسط**	-

أشارت المعطيات الإحصائية في الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثات لأبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك قد بلغ (2.55) بانحراف معياري (0.697) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد جمع البيانات والمعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.861) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.879) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد متابعة تنفيذ البديل بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف

معياري (0.781) ويمثل درجة تقدير منخفضة، أما بعد اختيار البديل فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.918) ويمثل درجة تقدير منخفضة، وأخيرا جاء بعد تحديد البديل بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.830) ويمثل درجة تقدير منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك؟.

من اجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري بأبعاده المختلفة) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة)، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

قيم معاملات الارتباط التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة

المتغير	تحديد المشكلة	جمع البيانات والمعلومات	تحديد البديل	اختيار البديل	متابعة تنفيذ البديل	فاعلية اتخاذ القرارات
تفويض السلطة	0.326*	0.356*	0.321*	0.284*	0.235*	0.377*
التحفيز الذاتي	0.344*	0.411*	0.365*	0346*	0.317*	0.441*
العمل الجماعي	0.479*	0.494*	0.452*	0.458*	0.432*	0.570*
تطوير الشخصية	0.572*	0.561*	0.518*	0.521*	0.407*	0.638 *
التقليد والمحاكاة	0.600*	0.588*	0.597*	0.534*	0.469*	0.687*
تنمية السلوك الإبداعي	0.585*	0.652*	0.573*	0.536*	0.526*	0.710*
الاتصال الفعال	0.630*	0.640*	0.596*	0.550*	0.475*	0.715*
امتلاك المعلومات	0.730*	0.669*	0.483*	0.444*	0.442*	0.688*
التمكين الإداري	**0.685***	**0.699***	**0.620***	**0.582***	**0.525***	**0.769***

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أظهرت نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.769) وهو معنوي عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، كما توضح نتائج الجدول السابق وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين أبعاد متغير التمكين الإداري منفردة وأبعاد متغير فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية منفردة، وكانت قيم معاملات الارتباط هي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجريت إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول (7) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
تفويض السلطة	2.097	0.477	0.360-
التحفيز الذاتي	2.698	0.371	0.414-
العمل الجماعي	2.551	0.392	0.030
تطوير الشخصية	2.664	0.375	0.034
التقليد والمحاكاة	2.737	0.365	0.046

تنمية السلوك الإبداعي	2.641	0.379	0.035
الاتصال الفعال	2.881	0.347	0.057
امتلاك المعلومات	2.310	0.433	0.014

لوحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميـع أبعـاد المتغيـر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.097- 2.737)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.347- 0.477) ويعد هذا مؤشـراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صـلاحية النمـوذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		63.615	8	7.952	***45.906**	**0.000**
الخطأ	0.658	33.085	191	0.173		
الكلي		96.700	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (8) إلى صلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الرئيسية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيـز

الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتمـاداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (45.906) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (65.8%) من التباين فـي المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)، وهي قوة تفسيرية تعكـس درجـة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعـاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيـز الـذاتي، العمـل الجمـاعي، تطـوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتـصال الفعـال، وامـتلاك المعلومات) في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.015	0.054	0.018	0.287	0.774
التحفيز الذاتي	-0.064	0.057	-0.077	-1.111	0.268
العمل الجماعي	0.085	0.056	0.103	1.527	0.128
تطوير الشخصية	0.044	0.058	0.052	0.749	0.455
التقليد والمحاكاة	0.138	0.062	0.155	***2.219**	**0.028**
تنمية السلوك الإبداعي	0.214	0.058	0.254	***3.698**	**0.000**
الاتصال الفعال	0.166	0.059	0.203	***2.829**	**0.005**
امتلاك المعلومات	0.188	0.052	0.234	***3.637**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) ومن متابعة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنميـة الـسلوك

الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وأشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية) في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية) في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال أبعاد التمكين الإداري

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاتصال الفعال	0.511	*14.370	0.000
تنمية السلوك الإبداعي	0.601	*6.704	0.000
امتلاك المعلومات	0.637	*4.371	0.000
التقليد والمحاكاة	0.651	*2.785	0.006

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعنـد إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المـستقل علـى حـدى فـي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد التمكين الإداري فـي فاعليـة اتخاذ القرارات الإدارية، يوضح الجدول رقم (9) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الاتصال الفعال المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)، تلاه بعـد تنمية السلوك الإبداعي الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (60.1%) من التبـاين في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)، ثم جاء بعد امتلاك المعلومـات الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (63.7%) من التباين في المتغيـر التـابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية)، ثم دخل أخيراً بعد التقليد والمحاكاة الذي فسر مع الأبعاد الثلاث السابقة ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التـابع (فاعليـة اتخاذ القرارات الإدارية).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثـات (العـاملات) لأبعـاد التمكـين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطـوير الشخـصية، التقليـد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك

جدول (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		90.867	8	11.358	***34.350**	**0.000**
الخطأ	0.590	63.158	191	0.331		
الكلي		154.025	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (11) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.350) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (59.0%) من التباين في المتغير التابع (تحديد المشكلة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد المشكلة

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.024	0.074	0.021	0.319	0.750
التحفيز الذاتي	-0.146	0.079	-0.140	-1.843	0.067
العمل الجماعي	0.084	0.077	0.080	1.084	0.280
تطوير الشخصية	0.070	0.080	0.066	0.874	0.383
التقليد والمحاكاة	0.155	0.086	0.138	1.801	0.073
تنمية السلوك الإبداعي	0.104	0.080	0.098	1.300	0.195

الاتصال الفعال	0.084	0.081	0.082	1.039	0.300
امتلاك المعلومات	0.505	0.071	0.498	***7.066**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد التمكين الإداري (امتلاك المعلومات) دال إحصائياً في المتغير التابع (تحديد المشكلة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، والاتصال الفعال) في المتغير التابع (تحديد المشكلة).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لبعد التمكين الإداري (امتلاك المعلومات) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، والاتصال الفعال) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		82.269	8	10.284	***30.011**	**0.000**
الخطأ	0.557	65.449	191	0.343		
الكلي		147.718	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (13) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (30.011) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (55.7%) من التباين في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في جمع البيانات والمعلومات

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.032	0.075	0.030	0.426	0.671
التحفيز الذاتي	0.029-	0.081	0.029-	0.364-	0.716
العمل الجماعي	0.051	0.079	0.050	0.648	0.518
تطوير الشخصية	0.001-	0.082	0.001-	0.009-	0.993
التقليد والمحاكاة	0.053	0.087	0.048	0.604	0.547
تنمية السلوك الإبداعي	0.298	0.081	0.287	**3.664***	**0.000**
الاتصال الفعال	0.149	0.083	0.147	1.800	0.073
امتلاك المعلومات	0.333	0.073	0.335	**4.578***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي التمكين الإداري (تنمية السلوك الإبداعي، وامتلاك المعلومات) دال إحصائياً في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، والاتصال الفعال) في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لبعدي التمكين الإداري (تنمية السلوك الإبداعي، امتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، والاتصال الفعال) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بجمع البيانات والمعلومات من خلال أبعاد التمكين الإداري

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
امتلاك المعلومات	0.448	*12.675	0.000
تنمية السلوك الإبداعي	0.554	*6.342	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد التمكين الإداري في جمع البيانات والمعلومات، يوضح الجدول رقم (15) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد امتلاك المعلومات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.8%) من التباين في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات)، تلاه بعد تنمية السلوك الإبداعي الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		60.310	8	7.539	***18.750**	**0.000**
الخطأ	0.440	76.795	191	0.402		
الكلي		137.105	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (16) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.750) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (44.0%) من التباين في المتغير التابع (تحديد البديل)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحديد البديل

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.060	0.082	0.058	0.738	0.461
التحفيز الذاتي	0.063-	0.087	0.064-	0.718-	0.474
العمل الجماعي	0.022	0.085	0.022	0.255	0.799
تطوير الشخصية	0.063	0.089	0.062	0.705	0.482
التقليد والمحاكاة	0.265	0.095	0.251	**2.801***	**0.006**
تنمية السلوك الإبداعي	0.184	0.088	0.184	**2.092***	**0.038**
الاتصال الفعال	0.249	0.090	0.256	**2.781***	**0.006**
امتلاك المعلومات	0.011-	0.079	0.011-	0.139-	0.890

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال) دالة إحصائياً في المتغير التابع (تحديد البديل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، وامتلاك المعلومات) في المتغير التابع (تحديد البديل).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، والاتصال الفعال) في تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، وامتلاك المعلومات) في تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتحديد البديل من خلال أبعاد التمكين الإداري

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التقليد والمحاكاة	0.357	***10.482**	**0.000**
الاتصال الفعال	0.420	***4.617**	**0.000**
تنمية السلوك الإبداعي	0.436	***2.365**	**0.019**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد التمكين الإداري في تحديد البديل، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد التقليد والمحاكاة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (35.7%) من التباين في المتغير التابع (تحديد البديل)، تلاه بعد الاتصال الفعال الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (42.0%) من التباين في المتغير التابع (تحديد البديل)، ثم دخل بعد تنمية السلوك الإبداعي الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (43.6%) من التباين في المتغير التابع (تحديد البديل).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد

والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		64.210	8	8.026	**14.779***	**0.000**
الخطأ	0.382	103.729	191	0.543		
الكلي		167.939	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (19) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.779) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (38.2%) من التباين في المتغير التابع (اختيار البديل)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي،

الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في اختيار البديل

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.001	0.095	0.000	0.006	0.996
التحفيز الذاتي	0.066-	0.102	0.060-	0.645-	0.520
العمل الجماعي	0.111	0.099	0.102	1.126	0.261
تطوير الشخصية	0.162	0.103	0.146	1.577	0.116
التقليد والمحاكاة	0.169	0.110	0.145	1.540	0.125
تنمية السلوك الإبداعي	0.184	0.102	0.166	1.799	0.074
الاتصال الفعال	0.245	0.104	0.228	**2.358***	**0.019**
امتلاك المعلومات	0.028-	0.092	0.026-	0.303-	0.762

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد التمكين الإداري (الاتصال الفعال) دال إحصائياً في المتغير التابع (اختيار البديل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، وامتلاك المعلومات) في المتغير التابع (اختيار البديل).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتـصورات المبحوثات (العاملات) لبعد التمكين الإداري (الاتصال الفعال) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتـصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية الـسلوك الإبـداعي، وامتلاك المعلومـات) في اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثـات (العـاملات) لأبعـاد التمكـين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجمـاعي، تطـوير الشخـصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك

جدول (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.326	39.657	8	4.957	***11.561**	**0.000**
الخطأ		81.893	191	0.429		
الكلي		121.550	199			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (21) إلى صلاحية النموذج لاختبـار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكـين الإداري (تفـويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية

السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.561) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (32.6%) من التباين في المتغير التابع (متابعة تنفيذ البديل)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في متابعة تنفيذ البديل

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	0.044-	0.084	0.045-	0.518-	0.605
التحفيز الذاتي	0.024-	0.090	0.025-	0.261-	0.795
العمل الجماعي	0.167	0.088	0.181	1.905	0.058
تطوير الشخصية	0.065-	0.092	0.069-	0.714-	0.476
التقليد والمحاكاة	0.069	0.098	0.069	0.703	0.483
تنمية السلوك الإبداعي	0.278	0.091	0.295	**3.054***	**0.003**
الاتصال الفعال	0.108	0.093	0.118	1.170	0.243
امتلاك المعلومات	0.105	0.081	0.117	1.291	0.198

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

أتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد التمكين الإداري (تنمية السلوك الإبداعي) دال إحصائياً في المتغير التابع (متابعة تنفيذ البديل) بدلالـة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظـاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمـل الجمـاعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، الاتصال الفعال، وامـتلاك المعلومـات) فـي المتغير التابع (متابعة تنفيذ البديل).

مما سبق يقتضي الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتـصورات المبحوثـات (العاملات) لبعد التمكين الإداري (تنمية السلوك الإبداعي) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتـصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، الاتصال الفعال، وامـتلاك المعلومـات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

3.4 مناقشة النتائج:

1. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثات لأبعـاد التمكـين الإداري في جامعة تبوك قد جاء بدرجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد التحفيـز الذاتي المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة وبدرجة متوسطة، ثم جاء فـي المرتبة الثالثة العمل الجماعي وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعـد تنمية السلوك الإبداعي وبدرجة متوسطة، ثم جاء في المرتبة الخامسة بعد التقليد والمحاكاة وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة السادسة جاء بعد امتلاك المعلومـات وبدرجة متوسطة، أما بعد تطوير الشخصية فقد جاء في المرتبة السابعة وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء بعد الاتصال الفعال وبدرجة متوسطة. وتدل هذه النتيجـة

على أن المبحوثات تتركز تصوراتهن على التحفيز الذاتي ومثل هـذهِ النتيجـة ملموسة ومستشعرة لديهن نتيجة قيام إدارة الجامعة بتـشجيعهن علـى تحمـل المسؤولية الشخصية والمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة وشـعورهن بتقـدير الإدارة لجهودهن. كما تستشعر المبحوثات قيام المدراء بتفـويض الـصلاحيات الكافية لانجاز مهام وظائفهن، وبشكل مرن إلى جانب شعورهن بثقة المدراء في قدرتهن على أداء العمل المطلوب منهن، وحرية المشاركة في أمور العمل، كما تقوم المبحوثات بالتعاون المشترك مع العاملين في الجامعة والعمل بروح الفريق ويستشعرن دعم إدارة الجامعة فرق العمل مما انعكس على مستوى أداهن. ومن جهة أخرى اتضح قيام المبحوثات بالعمل مع فـرق مكلفـة بحـل المـشاكل، واستشعرن قيام إدارة الجامعة بدعم الأفكار الإبداعية التي تحفز وتنمي الـسلوك الإبداعي لديهن، ويقومن بتقليد ومحاكاة الرؤساء والعاملين الماهرين في العمـل مما ساعدهن على تطوير مهاراتهن في أداء العمل، إلى جانب قـدرتهن علـى الحصول على المعلومات التي توفرها إدارة الجامعة لهن للقيام بـأداء مهـامهن الوظيفية على الشكل المرضي. تلتقي النتيجة مع نتيجـة دراسـة (الجوازنـة، 2014) التي بينت أن تصورات القيادات في المؤسسات العامة الأردنية لأبعـاد التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة. كما تتفق النتيجة جزئيـاً مـع نتيجـة دراسة (عفانة، 2013) التي أشارت إلـى أن مـستوى التمكـين الإداري فـي المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً. وتتفق النتيجة كذلك مـع نتيجة دراسة (الزالمي، 2013) التي بينت أن التمكين الإداري للمـديرين جـاء بدرجة كبيرة. وألتقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (المنـوري، 2013) التـي بينت تقديرات العينة لمجالات التمكين الإداري جاءت متوسطة. واتفقت النتيجـة مع نتيجة دراسة (البشابشة، 2008) التي أشـارت إلـى أن مـستوى التمكـين الإداري للمبحوثين كان مرتفعاً. ونتيجة دراسة (الحربي، 2008) التي توصـلت أن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي الـسعودية جـاء بدرجة متوسطة.

2. وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثـات لأبعـاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك قد جاء بدرجة تقدير متوسـطة، وقد احتل بعد جمع البيانات والمعلومات المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد تحديد المشكلة وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء فـي المرتبة الثالثة بعد متابعة تنفيذ البديل وبدرجة تقدير منخفضة، أما بعـد اختيـار البديل فقد جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة تقدير منخفضة، وأخيراً جـاء بعـد تحديد البديل وبدرجة تقدير منخفضة. ويمكن تفسير النتيجة أن فاعليـة اتخـاذ القرارات الإدارية تعتمد بشكل كبير على عملية جميع البيانات والمعلومات التي توفرها إدارة الجامعة واللازمة لتحسين فاعلية اتخاذ القرار في الوقت المناسـب لحل مشاكل العمل، وهذا يتطلب النجاح في تحديد مشاكل العمل وتصنيفها حسب أولويتها والتفكير في حل المشاكل من خلال الأسلوب العلمي المتبع والمتمثل في جمع البدائل وتقيمها وتنفيذ البديل الأنسب الذي تم اختياره وفق الأسس العلميـة ومتابعة تنفيذ البديل. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو عاشـور وشـطناوي، 2014) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات المتخذة من وجهة نظر العينة كانت مرتفعة. ونتيجة دراسة (القضاة، 2011) التي بينت أن تـصورات العاملين في ديوان المحاسبة لأبعاد فاعلية اتخذا القرارات كانت بدرجة متوسطة.
3. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير المـستقل (التمكين الإداري) وأبعاده المختلفة والمتغير التابع (فاعليـة اتخـاذ القـرارات الإدارية وأبعاده المختلفة. وتفسر هذه النتيجة على أن التمكين الإداري يتطلـب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلـى قيـادة تـؤمن بالمشاركة والتشاور والتعبير عن الآراء والمقترحات في الأمور التـي تخـص مصالح العاملين، ومصالح المنظمة، بمعنى وجود جو مـن الحريـة والانفتـاح يساعد على تقريب وجهات النظر، وتبادل المعلومات بـين الإدارة والعـاملين. وهذا يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل والتحول من التحكم والتوجيـه إلـى الثقة والتفويض، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلـق منـاخ المـشاركة

وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملين أن يأخـذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق رؤية المنظمة.

4. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري مجتمعـة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخـصية، التقليـد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومـات) فـي فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك. وبصورة منفردة بينت النتـائج أن أبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتـصال الفعال، وامتلاك المعلومات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً فـي المتغيـر التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية). ويمكن تفسير هذه النتيجـة أن محاكـاة الرؤساء والعاملين المتميزين وقيام المبحوثات بتنمية سلوكهن الإبداعي من خلال العمل وما توفره إدارة الجامعة من دعم وفرص، إلى جانـب مرونـة الهيكـل الوظيفي وسهولة الاتصال بالإدارة المختلفة وامتلاك المعلومات وتوافرهـا كـل ذلك يدعم باتجاه اتخاذ قرارات فعالة أي تؤثر فـي فاعليـة اتخـاذ القـرارات الإدارية. كما بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكـين الإداري بصورة منفردة (تفويض السلطة، التحفيز الـذاتي، العمـل الجمـاعي، وتطوير الشخصية) في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية) ويمكـن تفسير هذه النتيجة أن تفويض السلطة في الغالب يكون في حدود المهام الوظيفية وأن سلطة اتخاذ القرار تكون في النهاية بيد الإدارة العليا، وأن التحفيز الـذاتي وتطوير الشخصية هو موضوع يتعلق بالموظف نفسه وهناك فروق فردية بـين الموظفين الأمر الذي يقلل من دوره في فاعلية اتخـاذ القـرار الإداري. تلتقـي النتيجة مع نتيجة دراسة (الضلاعين، 2010) التي بينت وجـود أثـر للتمكـين الإداري في تميز منظمات الأعمال في شركات الاتصالات الأردنيـة. ونتـائج دراسة (الحراحشة والبشابشة، 2006) التي بينت وجود أثر لخـصائص فـرق العمل في أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. ونتائج دراسة (Rose, 2007) التي بينت وجود علاقة بين تمكين العاملين ومناخ التنظيم وأداء العمل.

5. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في تحديد المشكلة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك. وبصورة منفردة بينت النتائج أن بعد التمكين الإداري (امتلاك المعلومات) دال إحصائياً في المتغير التابع (تحديد المشكلة) وهذا معناه أن أي مشكلة يمكن حلها من خلال توافر عدة عوامل منها امتلاك القائمين على إدارة المنظمة المعلومات وسهولة استرجاعها وتوافرها في الوقت المناسب . كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري بصورة منفردة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، والاتصال الفعال) في المتغير التابع (تحديد المشكلة) وهذا معناه أن الكثير من مشاكل العمل تكون طارئة وتظهر دون أن يكون هناك توقع أو تنبؤ بظهورها.

6. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري بصورة مجتمعة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في جمع البيانات والمعلومات كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك. كما تبين أن بعدي التمكين الإداري بصورة منفردة (تنمية السلوك الإبداعي، وامتلاك المعلومات) دالة إحصائياً في المتغير التابع (جمع البيانات والمعلومات) وهذا معناه أن الموظفين الذين يعملون بجد ونشاط ويبذولون جهود مميزة في العمل ويمتلكون المعلومات قادرين على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل واتخاذ القرارات المناسبة لحل تلك المشاكل. كما تبين من النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري بصورة منفردة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية،

التقليد والمحاكاة، والاتصال الفعـال) فـي المتغيـر التـابع (جمـع البيانـات والمعلومات) وتدل هذه النتيجـة أن إدارة المنظمـة ملزمـة بتـوفير البيانـات والمعلومات والأدوات والمعدات والبرامج اللازمة لجمع البيانات والمعلومات.

7. وبينت النتاج وجود أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكـين الإداري بـصورة مجتمعـة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخـصية، التقليـد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومـات) فـي تحديد البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإداريـة فـي جامعـة تبـوك. وبصورة منفردة تبين أن أبعاد التمكين الإداري (التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال) دالة إحصائياً في المتغير التابع (تحديد البديل) وهـذا يظهر قدرة العاملات المبحوثات ممن لديهن القدرة على الاستفادة مـن خبـرات المدراء والعاملين المهرة في تحديد البديل المناسب لحل مشاكل العمل. وتبين من النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكـين الإداري بـصورة منفردة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطـوير الشخـصية، وامتلاك المعلومات) في المتغير التابع (تحديد البديل).

8. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكـين الإداري بـصورة مجتمعـة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخـصية، التقليـد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومـات) فـي اختيار البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية فـي جامعـة تبـوك. وبصورة منفردة تبين أن بعد التمكين الإداري (الاتصال الفعال) دال إحصائياً في المتغير التابع (اختيار البديل) وهذا مرده إلى أن سهولة الاتـصال بـين كافـة المستويات الإدارية في المنظمة يسهل مهمة العاملين والإدارة في اختيار البـديل المناسب لحل مشاكل العمل. وتبين من النتائج أيضاً عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري بصورة منفردة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي،

العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، وامتلاك المعلومات) في المتغير التابع (اختيار البديل).

9. وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثات (العاملات) لأبعاد التمكين الإداري بصورة مجتمعة (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في متابعة تنفيذ البديل كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك. وبصورة منفردة تبين أن بعد التمكين الإداري (تنمية السلوك الإبداعي) دال إحصائياً في المتغير التابع (متابعة تنفيذ البديل). وعدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، الاتصال الفعال، وامتلاك المعلومات) في المتغير التابع (متابعة تنفيذ البديل).

4.4 التوصيات:

1. تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين الإداري، وتوفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل إدارة الجامعة يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً.
2. إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير هام على مفهوم التمكين الإداري.

   الحد من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق التمكين الإداري في الجامعة وبخاصة المتمثلة في نمط القيادة، وعدم إقناع الإدارة العليا.
3. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل وعقد الندوات للمديرين لضمان مستويات جيدة من التمكين الإداري للخروج من الحالة المتوسطة إلى الحالة المرتفعة، وإزالة المخاوف من ممارسة التمكين الإداري والعمل بها كممارسة إدارية تسهم في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

4. تعزيز سياسة الجامعة في مجال اتخاذ القرار ومشاركة كافة المستويات الإدارية فيه سواءً من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى لضمان قرارات إدارية فاعلة.

5. إجراء مزيداً من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية لتشمل جامعات أخرى في المملكة العربية السعودية بغية الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو هتله، خالد(2009) " **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

البشابشه، سامر عبدالمجيد(2008) **أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد(15)، العدد(2)، ص ص 74-103.

الحراحشة، محمد؛ والهيتي، صلاح الدين (2006). **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2: 240- 266.

الحربي، غنيم(2008) **أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الخفرة، محمد، عبدالرحمن(2005) " **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الزريقات، خالد، (2010)، "**أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية**"، دراسات، العلوم الإدارية، مجلد.(37)، عدد.(2)، ص ص.114-134.

السبيعي، صالح،(2010)**، " أثر استخدام الأساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

سفيان ,دلفوف،(2010), " **اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي , المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات**", مجلة العلوم الإنسانية, العدد (46)، ص 48-67.

شحادة, حلمي, (2005)، **القرار النموذجي**, مركز يزيد للنشر, الكرك.

الضمور، صفاء يوسف،(2009)**، "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة مركز الوزارات الأردنية"**، دراسة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

العتيبي، هلا جهاد. (2007)، **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

العجمي, محمد حسنين (2008)، **صناعة القرار واتخاذه النظرية**-النموذج.القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.

العساف، حسين موسى (2006)، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

العيدي، أمل محمد، (2010) "**أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية**"، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

القاضي، نجاح،(2008)**، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**، دراسة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.

القضاه، عبدالعزيز، (2011) " **مدى توافر مهارات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية**، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

كنعان، نواف ،(2007) **القيادة الإدارية**، ط(1)، عمان, الأردن: دار الثقافة.

محمد، ايمان عبد الرضا ،(2013)، **تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية** "دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية" مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون – عدد أربعة وتسعون.

ملحم، يحيى سليم، 2006، **التمكين من وجهة نظر رؤوساء الجامعات الحكومية في الاردن**: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، الاردن.

الضلاعين، علي ، 2010، **أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية**، مجلة دراسات العلوم الادارية المجلة 37، العددا:92-64.

عبد العزيز ، مازن ، " **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي** " ، (الأردن، عمان ، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، 2006) .

علي، عبد الوهاب ، **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36 .

أفندي، عطية، (2003) : **تمكين العاملين** : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

عبوي، زيد منير ،2010، " **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**" ، عمان، دار الشروق . للنشر والتوزيع،

تعاب، سيد صابر،2011 " **نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية**"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، . الطبعة الأولى،

موسى، شهرزاد محمد شهاب،2010، " **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**" ، عمان ، دار . صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

الحريري، رافدة عمر،2007، " **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**" ،عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

المنصور، كاسر نصر، 2000 ، " **نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية**" ، عمان، دار الحامد . للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

جنان، عبد الحق،2005 **،** " **مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها باستخدام التحليل الشبكي - دراسة حالة" شركة كوسيدار**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، .جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.

حسين، علي والساعد، رشاد، 2001 ، " **نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي**" ، عمان، دار . زهران للنشر والتوزيع

ياغي، محمد عبد الفتاح، 2002 ، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد، 2003 . **مفاهيم إدارية حديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزعبي، جمانة، 2006، **عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الرشودي، خالد سليمان .(2009) **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه،** رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الهواري، سيد .(2000) **الإدارة :الأصول والأسس العملية للقرن ال 21** ، القاهرة، ط 12 دار الجيل للطباعة.

علاقي، مدني عبد القادر .(2000) **الإدارة :دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية،** مكتبة دار جدة، جدة.

الجميلي، مطر بن عبد المحسن .(2008) **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى** .رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عارف، عالية عبد الحميد .(2004) **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية .**رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة :جامعة عين شمس.

سلامة، ممدوحة محمد .(1990) عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو .مجلة علم النفس، ع(14).

الجوازنة ، فرح نياز ،2014، **أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة .

أبو عاشور ،خليفة وشطناوي، جميل، 2014 "**فاعلية اتخاذ القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية** ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 10، عدد3،ص 337-349.

عفانة ،حسن مـروان (2013) ، "**التمكـين الاداري وعلاقتـه بفاعليـة فـرق العمل في المؤسـسات الاهليـة الدوليـة العاملـة فـي قطـاع غـزة**" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر –غزة.

الزالمي, يوسف, (2013) " **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة** " رسالة ماجستر غير منـشوره, الجامعة الاسلامية,غزة, فلسطين.

المنوري، أحمد بن عبد ا بن حمد (2013)، بعنـوان "**واقـع التمكـين الإداري لدى مدىري مدارس التعليم ما بعد الأساسـي فـي محافظـة الباطنـة شمال سلطنة عمان**" رسالة ماجـستير غيـر منـشورة ، قـسم التربيـة والدراسات الانسانية، جامعة نزوى.

الغزالي ،حافظ عبد الكريم،2012، "**أثر القيادة التحويلية علـى فاعليـة عمليـة اتخاذ القرار في شركات التـأمين الأردنيـة"،** رسـالة ماجـستير غيـر منشورة ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.

أحمـــد ،قاســـم وفيصل،غـــسان وفليح،حكمـــت ،2008**،(دور إســتراتيجية التمكين في تحسين الأداء ألمنظمي)** دراسة تحليليـة لآراء عينـة مـن رؤساء الأقسام العلمية فـي جامعـة تكريـت" مجلـة تكريـت للعلـوم الإدارية والاقتصادية / المجلد-4 /العدد-12.

الرواشدة, اياد(2004) " **التراجع التنظيمي وأثره علـى الثقـة التنظيميـة لـدى العاملين في المؤسسات العامـه الاردنيـة**, رسـالة ماجـستر, جامعـة مؤتة, الكرك, الاردن.

الحراحشه ، محمد والبشابشه، سامر ،2006**، اتجاهـات العـاملين فـي أمانـة عمان الكبرى نحو أثـر خـصائص فـرق العمـل فـي فاعليـة اتخـاذ القرارات** :دراسـة ميدانيـة"، مجلـة جامعـة دمـشقللعلوم الاقتـصادية والقانونية ، المجلد22، العدد الثاني.

ب. المراجع الأجنبية:

Cole, A. (1996). **Management Theory and practices**, London, DPublication, P:187

Ahearne, Micheal; Mathieu, Jouhn and Rapp, Adam (2005). To Empower or Not To Empower Your Sale Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Journal of Applied Psychology. Vol(90), No (5) pp.28-37.

Ashill, Nicholas and Jobber, D., (2004), 'Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection' Journal of Marketing Management, Vol.(17), No.(6), pp; 543-558.

Gallimore , P., hansz,J.A.,Gray,A.(2000),"decision Making in small property companies ", journal of property investment and finance, Vol.18,No.6, PP.602-612.

Lade,B.S, Marshall, V.(2004), "Participation in decision making: A Matter of context? ", leadership and organization development Journal ,Vol.(23), No.(6) , pp;PP.646-662.

Littrel, Romie F (2003) Eemployee empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, Faculty of business, international business, New Zealand.

Russell-Jones, Neil, "The decision-making pocketbook", British, Management Pocketbooks Ltd, 2000.

Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). The Strategy-Focused-

Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Harvard Business School Printing.

Harrison , F . (1999) . The Managerial Decision - Making Process New York : Houghton Mifflin Company

Boone, L.E& Kurrz, D.L.(1992), Management,4th ed, new York,

McGraw – hill, Inc.

Lizgrraga, Alan L., Steinmeier, Thomas L., (2007). **Factors affecting the decision-making**,Industrial and Labor Relations Review ,Vol.(37), No.(8) , pp:403–415.

Rose Graeme C(2007), The role of principal empowerment within a site-based management environment: empirical testing of a structural model, Journal of Educational Change, Volume 8, Number 3, pp1573-1812

Rusjan, B.(2005) "Model for manufacturing strategies Decision Making", International journal of operations and production management , Vol.(25), No.(8) , pp;740-761.

Sang-Sook Han RN, Sook Ja Moon RN, and Eun Kyoung Yun RN, (2009) Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea, Applied Nursing Research, Volume 22, Issue 4, November 2009, pp :15-20

Ivancevich , John & Lorenzi , Peter & Skinner , Steven . Management Quality and competitiveness ,Mc Graw – Hill companies , Inc . , Chicago , 1997 .

Daft , Richard L. organization theory and design , south western college publishing Ohio , 2001 .

Goetsch, david and Stanley, Davis, 2000, Quality Managent : Introduction to TotalQuality Management for processing and services, 13ed, prentice Hall, New Jersey.

Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.

Tanni, Dale, Cynthia), (2012), **Nurse aide decision making in nursing homes: factors affecting empowerment**, Texas Woman's University/ Department of Sociology, CFO 305, PO Box ,425887Denton,TX 76204, USA.

http://www.iasj.net/iasj?func=search&template=&uiLanguage=ar&query=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A&x=0&y=0

http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fjocn.12118?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1

ملحق (أ)

استبانة الدراسة

أختي العاملة الكريمة في :..................................

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحثة: أمل عيد عليان النعيمي

1-القسم الأول : البيانات الشخصية :

1- **المؤهل التعليمي :** ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون . ( ) بكالوريوس .

( ) دراسات عليا .

2- **العمـــــــــر :** ( ) أقل من 30 سنة. ( ) 30- وأقل من40 سنة .

( ) 40- وأقل من 50 سنة . ( ) 50 سنة فأكثر .

3- **عدد سنوات الخبرة:** ( ) أقل من 5 سنوات. ( ) 5- أقل من 10 سنوات.

( ) 10- أقل من 15 سنة . ( ) 15 سنة فأكثر .

5- **المسمى الوظيفي:** ( ) مديرة إدارة . ( ) نائبة مدير إدارة .

( ) رئيس قسم . ( ) رئيس شعبة .

( ) موظف .

القسم الثاني: المتغير المستقل (التمكين الإداري): يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق إحياناً 3	تنطبق نادراً 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
تفويض السلطة						
1.	يقوم مديري في الجامعة بتفويض الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2.	يوفر مديري المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.					
3.	يثق مديري في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي .					
4.	تتيح إدارة الجامعة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.					
التحفيز الذاتي						
5.	تقوم إدارة الجامعة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.					
6.	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة.					
7.	أشعر بان إدارة الجامعة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودي.					
8.	أشعر بان إدارة الجامعة تساعدني على الإحساس العالي بإنجازي الحقيقي.					
العمل الجماعي						
9.	عملي في الجامعة يتطلب مني القيام بالتعاون المشترك مع العاملات فيها.					
10.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة.					
11.	تدعم الجامعة فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها في الجامعة.					
12.	تسمح إدارة الجامعة بإعطاء العاملات حرية للتعبير عن آرائهن .					

	تطوير الشخصية					
.13	أعتقد بأن إدارة الجامعة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل.					
.14	أعتقد أن إدارة الجامعة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار.					
.15	أعتقد بأن إدارة الجامعة توفر لي فرصاً جيدة لتطوير ذاتي.					
.16	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في الجامعة يشجع التطوير الذاتي.					
	التقليد والمحاكاة					
.17	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في الجامعة.					
.18	أقوم بتقليد سلوك بعض العاملات المميزات.					
.19	أعتقد بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل .					
.20	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل .					
	تنمية السلوك الإبداعي					
.21	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل .					
.22	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .					
.23	تشجع إدارة الجامعة العاملات اللواتي يفكرون خارج نطاق اختصاصهن.					
.24	تخصص إدارة الجامعة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.					

الاتصال الفعال						
25	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.					
26	تستطيع العاملات في الجامعة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهن.					
27	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.					
28	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومـة علـى نحـو سـريع لأصحاب القرار.					
29	مـ ـــن السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها .					
امتلاك المعلومات						
30	امتلاك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها .					
31	تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل .					
32	احرص على ان يطلع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم.					
33	اثق بقابليـ ـــة الافراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.					
34	يتصرف الاخرين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.					

القسم الثالث: المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية): يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق إحياناً 3	تنطبق نادراً 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
	تحديد المشكلة					
35	تستطيع العاملات في الجامعة تصنيف المـشاكل التي تواجههن حسب أهميتها.					
36	تستطيع العاملات في الجامعة تصنيف المـشاكل التي تواجههن حسب طبيعتها.					
37	تستطيع العاملات في الجامعة تصنيف المـشاكل التي تواجههن حسب حجمها.					
38	تستطيع العاملات في الجامعة تصنيف المـشاكل التي تواجههن حسب درجة تعقيدها.					
	جمع البيانات والمعلومات					
39	أشعر بان المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات في الجامعة ذات أهمية كبيرة لمتخذ القرار.					
40	تساهم المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات في تحسين فاعلية اتخاذ القرار.					
41	يستطيع نظام المعلومات فـي الجامعـة تـوفير المعلومات للعاملين لاتخاذ القرار المناسب.					
42	يتيح نظام المعلومات في الجامعة المعلومات وقت الحاجة إليها.					
43	يتيح نظام المعلومات فـي الجامعـة معلومـات متجددة لمتخذ القرار.					
	تحديد البديل					
44	العاملات في الجامعة لديهن القدرة علـى تحديـد مزايا كل بديل من بدائل القرار.					

45	العاملات في الجامعة لديهن القدرة علـى تحديـد عيوب كل بديل من بدائل القرار.					
46	العاملات في الجامعة لديهن القدرة علـى تحديـد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .					
47	العاملات في الجامعة لديهن القدرة علـى تحديـد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.					
اختيار البديل						
48	تستطيع العاملات في الجامعـة اختيـار البـديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات.					
49	تستطيع العاملات في الجامعة اختيار البديل القابل للتطبيق العملي.					
50	تستطيع العاملات في الجامعـة اختيـار البـديل المقبول من قبل العاملين.					
51	تستطيع العاملات في الجامعة اختيار البديل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة.					
متابعة تنفيذ البديل						
52	العاملات في الجامعة يـستطعن قيـاس الآثـار المترتبة على قراراتهن.					
53	العاملات في الجامعة يستطعن اكتشاف الأخطـاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.					
54	العاملات في الجامعة يـستطعن وضـع معـايير مناسبة لقياس أداء قراراتهن.					
55	العاملات في الجامعة يستطعن الحكم على مـدى مشروعية القرارات المتّخذة.					

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الاستبانة

الاسم	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور سامر بشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عادل سلوم	نظم معلومات إدارية	جامعة مؤتة
الدكتور محمد عواد	تسويق	جامعة مؤتة
الدكتور أيمن القطاونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور محمد الغادي	إدارة أعمال	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية للباحث

الاسم : امل عيد عليان النعيمي

العمر : 35 سنة

الحالة الاجتماعية : متزوجة

مكان الاقامة : المملكة العربية السعودية

الهاتف : 0777504449

الايمل : baby-face-80@hotmail.com